<u>יחידה 2 – איסוף מידע</u>

מודל לאיסוף מידע תחרותי



מודל איסוף המידע התחרותי המקובל בתחום המודיעין העסקי-תחרותי כולל 5 שלבים:

1. תכנון וקבלת הוראות מדויקות – רבים רואים בשלב זה כתיאום ציפיות עם הלקוח (פנים או חוץ ארגוני) ובמידה מסוימת גם עם עצמנו ועם חברי צוות המודיעין העסקי תחרותי. ברור לכל שמטרות ברורות ותכנית ריאלית להשגתן של מטרות אלו הינן חיוניות להצלחה ומכאן חשיבותו של שלב ראשוני זה.
2. שלב האיסוף נתפש כשלב המרכזי בעבודתם של אנשי המודיעין העסקי-תחרותי, שכן זהו השלב בו אנו 'מוצאים ומגלים' את המידע. עם זאת, עלינו לזכור כי המידע הנמצא בשלב זה הינו גולמי ויידרש לעבור שלבים נוספים. הדגש המרכזי בשלב זה הוא למצוא את כל המידע הרלוונטי, תוך יכולת לזהות את המידע המהימן ולאתר מידע שאינו גלוי לכל.
3. שלב עיבוד המידע כולל את כל הנדרש כדי להפוך את המידע הגולמי למידע עמו ניתן לעבוד. יש לרכז ולאחד, לצייר חוזק של מידע ולייצר תמונה בהירה מכלל המידע המגוון שנאסף בשלב הקודם.
4. השלב המשמעותי ביותר בעבודתם של אנשי המודיעין העסקי-תחרותי הוא שלב הניתוח. חשוב לציין כי בשלב זה משתפים פעמים רבות גורמים

נוספים (לדוג' – בעלי תפקידים, מנהלים, מומחים בתחום וכד'). המידע שנאסף ועובד בשלבים הקודמים לרוב אינו נהיר, במיוחד למי שלא היה שותף לשלבים הללו, מכאן חשיבותו של שלב הניתוח. הניתוח מבקש להפיק תובנות אשר ישקפו נאמנה את המצב בשטח ויספקו ערך מוסף למקבלי ההחלטות. התובנות אינן צריכות 'להגיד' להנהלה מה לעשות, אלא לאפשר לה מודעות לאספקטים נוספים בעת קבלת ההחלטות. משלב זה אמורים לצאת תוצרים מודיעיניים בעלי משמעות ותרומה לארגון.

5. הפצת התוצרים המודיעיניים נראית על פניה כפשוטה וברורה מאליה, אולם פעמים רבות נתקלים אנשי המודיעין העסקי-תחרותי בקושי להגיע לגורמים הנכונים או בחוסר נכונות לשיתוף פעולה.
הגעה לגורמים הנכונים הינו עניין הדורש הבנה טובה של התובנות שעלו, לצד היכרות מעמיקה עם הארגון על חלקיו השונים ותפקידיהם. הצגת התובנה הרלוונטית לבעל התפקיד הנכון ובמועד הנכון היא אתגר גדול העומד בפני אנשי המודיעין העסקי-תחרותי.

לעיתים נתקלים אנשי המודיעין העסקי-תחרותי בחוסר נכונות להתחשב בתובנות שהם מציגים, זאת בטוענות שונות ומגוונות. עם זאת, נראה כי ניתן למצוא שני קשיים מהותיים ונפוצים במיוחד: חוסר שיתוף פעולה הנובע מקיבעון מחשבתי וחוסר פתיחות לחלופות; וחוסר שיתוף פעולה הנובע מאי הכרה בסמכות או ביכולת המקצועית של אנשי המודיעין העסקי-תחרותי לסייע בתחום העיסוק המסוים של בעל התפקיד.
כדי להתמודד עם קשיים אלו (וגם אחרים) על איש המודיעין העסקי-תחרותי להקדים ולהציג את תפקידו בפני הגורמים השונים בארגון. יש לזכור כי רבים בארגון, לרבות בעלי תפקידים בכירים, אינם מודעים לקיומו של גורם זה ואינם מבינים בצורה מעמיקה את תפקידה.
כמו כן, יש לעשות מאמצים כדי לקבל את תמיכת הגורמים המתאימים, הפורמאליים (הנהלה) והבלתי פורמאליים (אנשי מפתח), שכן חסותם יכולה להוות זרז לפתיחות לדרכי החשיבה השונות שדורשים אנשי המודיעין העסקי-תחרותי.

אביב הולין, מנכ"ל חברת Through Link Ltd


אביב הולין

מודיעין עסקי: מחיר הטעות

מודיעין עסקי הוא כלי רב-עוצמה לחברה עסקית, שמחד, מאפשר לה להגן על נכסיה הרוחניים, ושמאידך, מאפשר לה להשיג מידע עסקי ולשפר את מעמדה התחרותי

דוד, איש פיתוח צעיר בפרויקט טכנולוגי, בחברת היי-טק, הגיע נרגש מאוד לריאיון העבודה השני שלו. מאז קיבל את הפנייה מחברת כוח-אדם ועבר בהצלחה את ריאיון העבודה הראשון, הוא החל לחלום על התפקיד של מנהל צוות פיתוח, שעשוי יהיה לשדרג משמעותית את תפקידו ואת תנאי שכרו. ספיר ויניב, המראיינים, ידעו על תפקידו הנוכחי של דוד, והם חזרו על מחויבותם לשמור בדיסקרטיות על הפגישה. ספיר החמיאה לדוד על הידע המקצועי, שהוא הפגין כלפיה בפגישה הראשונה ביניהם, ועל הרושם שהוא הצליח להותיר בה. היא עדכנה אותו, כי שלושה מתמודדים אחרים נותרו במירוץ לתפקיד וביקשה ללמוד ממנו, איזה יתרון עשוי להיות לו עליהם. דוד לקח אוויר, היישיר את עיניו אל ספיר ואל יניב, והחל לספר בפירוט על הניסיון, שהוא רוכש בפרויקט הטכנולוגי שבו הוא עובד.

לירון, קניינית אסטרטגית בחברה, בענף התקשורת,



התקבלה לעבוד בחברה מתחרה. המעבר למתחרים התבקש מאליו: הגדרת התפקיד, השכר והתנאים הנלווים היו טובים בהרבה מן אלה, שהיו לה במקום עבודתה הקודם. לירון האמינה מאוד בחברה החדשה, והיא השקיעה מאמצים רבים בהטמעת הידע המקצועי, שרכשה במקום עבודתה הקודם. למרבה אכזבתה, חמישה חודשים חלפו והיא פוטרה ממקום עבודתה בתואנה של התייעלות.

בשתי הדוגמאות לעיל, הן דוד והן לירון לא ידעו, שהתחומים הנמצאים תחת אחריותם מהווים יעד מודיעיני לחברות מתחרות. אילו הם היו יודעים על-כך, בוודאי היו נמנעים מן הטעויות, שבשני המקרים גרמו נזק רב לחברות שלהם.

מודיעין עסקי הוא כלי רב-עוצמה לחברה עסקית, שמחד, מאפשר לה להגן על נכסיה הרוחניים, ושמאידך, מאפשר לה להשיג מידע עסקי ולשפר את מעמדה התחרותי. ניהול מקצועי וחכם של מודיעין עסקי הוא חיוני לניהול העסק, החל מן השלב הראשוני של בניית התכנית העסקית, המשך בתכנון מיזמים שהחברה מעוניינת לבצע, וכלה בשילובו של המודיעין העסקי בתהליך קבלת ההחלטות השוטפות.

בעידן הנוכחי, הסביבה העסקית מאופיינת בתחרות אגרסיבית עם דגש בהשפעתה העצומה של המהפכה הטכנולוגית. התחרות באה לידי ביטוי באינטנסיביות רבה של פיתוח מוצרים ובמאבק יום-יומי של חברות על תחומי נישה צרים וממוקדים. חברות רבות מוקמות, וכספים רבים מושקעים ברעיון רוחני, שבדרך-כלל - אינו מוחשי. זאת, בהתבססן על פיתוחו של מוצר או של שירות ייחודיים, שמטרתם להוות אפליקציה אחת מני רבות עבור עולם תוכן טכנולוגי ענק.

כתוצאה מכך, הצורך של חברות רבות במודיעין עסקי עלה משמעותית! ובעיקר, אצל חברות טכנולוגיות וחברות אחרות בעלות אוריינטציה טכנולוגית. חברות הזנק (Start-up) רבות, שעתידן מבוסס על ידע ספציפי,

אינן מודעות מספיק לאיומים על המידע הרוחני שהן פיתחו ויצרו, או שחרף מודעותן הן אינן מטפלות בצורה מקצועית באיומים. איסוף מודיעין איכותי של המתחרים על החברות (מודיעין נגדי) עלול לרסקן ולהוריד לטמיון מאות אלפי דולרים, ואף מיליוני דולרים של משקיעים, שהשקיעו בפיתוח הטכנולוגיות או המוצרים.

מכאן, שחברה עסקית נדרשת להשקיע בשירותי מודיעין עסקי, שיסייעו לה בשתי הנקודות הקריטיות ביותר:

א. קבלת מודיעין איכותי רלוונטי על איומים ועל הזדמנויות עסקיות.

ב. הגנה על מידע רוחני ועל מידע עסקי שהצטברו בחברה, ויש למנוע את דליפתם.

אין הכוונה כאן רק להגנה על המידע באמצעות תוכנות חומת-אש (Firewall) מסוגים שונים, אלא, בעיקר, להגנה על המידע בהיבט האנושי. זאת, באמצעות התנהלות נכונה של עובדי החברה בהיבט של אבטחת המידע. עובדים, שאינם מודעים לאיומים על העסק, או על דרכי הפעולה האופרטיביים של יכולות איסוף מודיעין עליהם, עלולים להדליף מידע רגיש בצורה תמימה לחלוטין, ולכן נדרש להדריכם על האיומים לעיל ולהנחותם, כיצד למנוע את הדלפת המידע.

כדי להבין כמה קל לאנשי מודיעין לאסוף מידע איכותי, צריך להבין כיצד אוספים מידע על יעד מודיעיני. אם, לדוגמה, נתמקד בחברות הזנק בתחומי הטכנולוגיה וננתחן, נקבל פרופיל גנרי בסיסי המשותף למרביתן. אם נשאל: מי הם יזמי החברות האלה? מי הם המנהלים? מי הם אנשי הפיתוח? ומה הן החולשות והפרצות שמאפיינות אותם? נקבל בדרך-כלל תמונה של אוכלוסייה צעירה מאוד, כאשר היזם הוא גם המנכ"ל שמהווה חלק מן צוות הפיתוח, וכן הלאה. חוזקה של אוכלוסייה זו בא לידי ביטוי ביצירתיות טכנולוגית וביכולת טכנית, אך יש לה גם חולשה, שהיא ניסיונה העסקי המועט וגישתה התמימה לאיומים.

פרופיל מעין זה, הנמצא בידיו של איש מודיעין מיומן, יכול להוות עבורו פלטפורמה נוחה מאוד לביצוע מניפולציות ותרגילי הפעלה שונים, כדי לקבל מידע איכותי מעובדי החברה בשיטות הפעלה שונות. אם באמצעות שיטה, המכונה בשפה המודיעינית "הפעלה משוטה" (העובדים אינם מודעים עם מי הם נפגשים ולמי הם מוסרים מידע חשוב, בדיוק כמו במקרים שתוארו בתחילת המאמר), ואם בשיטות איסוף מידע אחרות. המודיעין יכול להתבצע ישירות על יעד המודיעין, או באמצעות האנשים הסובבים אותו, כגון: ספקים, לקוחות, חברים קרובים, משקיעים, ועוד.

ללקוח, המזמין שירותי מודיעין עסקי, מומלץ לתהות על קנקנו של איש המודיעין, שמבצע את העבודה עבורו, ועל ניסיונו המקצועי. זאת, כיוון שאיסוף המודיעין העסקי עשוי לכלול מודיעין אנושי (Humint), השונה בתכלית ממודיעין ממקורות דוממים. איסוף מידע ממקורות אנושיים והפעלת אנשים הם אמנות בפני עצמה. אחד מן ההבדלים בין איסוף מידע ממקורות אנושיים, לעומת איסוף מידע ממקורות דוממים הוא, שבמקורות דוממים אין כמעט סיכון בחשיפת אוסף המודיעין מכיוון שהדבר מתבצע מרחוק, מאזור "סטרילי" ובטוח יחסית. לעומת זאת, איסוף המידע ממקורות אנושיים מחייב מגע אישי עם המעגלים הקרובים ביותר ליעד, ולכן רמת הסיכון בחשיפת פעולת המודיעין היא גבוהה יותר.

הניסיון המצטבר והמקצועיות הנדרשת בתחום הרגיש של מודיעין אנושי הם קריטיים, ולכן, בדרך-כלל מומלץ לבצע תחום זה באמצעות בוגרי קהילת המודיעין, שרכשו ניסיון במשך שנים רבות בהפעלה ובגיוס אופרטיבי. הניסיון והמקצועיות של אנשי המודיעין בהיבט של איסוף מודיעין ממקורות אנושיים אינם דבר, שאפשר ללמוד עליו בקורס מזורז כלשהו.

כיום, הקלות באיסוף מידע מודיעיני נובעת, בין השאר, מן התפתחות האינטרנט וזמינותו, ומן כמות הרשתות החברתיות/העסקיות, הפורומים, הבלוגים, וכו', שמחד, מהווים כלי לאיסוף מידע מודיעיני על מתחרים, ומאידך, מהווים בדיוק את אותו האיום עלינו. רשתות חברתיות המקשרות בין אנשים, כדוגמת רשת ה-Facebook, הן רשתות ממכרות המספקות, בין-השאר, את יצר המציצנות והופכות את המשתמש לתלוי בהן. זאת, כי המשתמש שואף להיות מחובר ומעודכן בכל שינוי ובכל שבב מידע חברתי, ואפילו הטיפשי ביותר המתרחש בעולם החיצון (שמתחיל בערך מעבר לקיר הגבס במשרדו).

> עובדים, שאינם מודעים לאיומים על העסק, או על דרכי הפעולה האופרטיביים של יכולות איסוף מודיעין עליהם, עלולים להדליף מידע רגיש בצורה תמימה לחלוטין, ולכן נדרש להדריכם על האיומים לעיל ולהנחותם, כיצד למנוע את הדלפת המידע



רשת חברתית כזאת מהווה כלי נהדר בבניית פרופיל של עובדים, המהווים יעד לאנשי מודיעין. בהנחה שהצלחת להיות חבר ברשת של יעד המודיעין (מהלך שאינו קשה במיוחד), אתה יכול לדעת על יעד זה כמעט הכול: היכן הוא מבלה? מי נמצא במעגלים החברתיים שלו? ומה הם דפוסי התנהגותו על-פי התמונות שהוא מפרסם? אתה יכול לקבל משוב

> מודיעין מבצעי ומודיעין עסקי מכילים הליך שיטתי של איסוף מידע על יריבים/מתחרים, על ניתוחו ועל הפצתו, תוך ניתוח המגמות בסביבה הרלוונטית. לכן יש לראות במודיעין העסקי חלק משמעותי מיכולותיו של הארגון, וחלק מן האסטרטגיה שלו

מחברים על יעד המודיעין, ולעתים אף לדעת היכן הוא יימצא במהלך השבוע, או יבלה בסוף השבוע. נוסף על-כך, אתה יכול לאסוף מידע על תכנים, שבהם הוא משתף את חבריו ברשת.

בעבר, אנשי המודיעין העסקי היו צריכים להשקיע ימים רבים בעבודת שטח ולהפעיל אמצעים רבים, כדי לאסוף את המידע לעיל. כיום, הבעיה היא הפוכה: קל מאוד להשיג את המידע, והמשימה העיקרית של העוסקים במודיעין עסקי היא לנתח את המידע ולנפות ממנו "רעשים לבנים", כגון נתונים לא רלוונטיים, או נתונים מטעים.

העידן הנוכחי משפיע משמעותית על הצורך במודיעין עסקי גם בחברות גדולות, אשר מבחינתן עלתה משמעותית חשיבותה של החדשנות בתחומי פיתוח מוצרים מתקדמים, ככלי ליצירת יתרון אסטרטגי על המתחרים.

בעידן תחרותי זה התעצם הצורך במעקב אחר הסביבה החיצונית, שהוא קריטי להישרדות העסק. התדירות הגבוהה בהשקתם של מוצרים טכנולוגיים חדשים ובפרקי זמן כה קצרים מקשה על חברות לעקוב בזמן אמיתי אחר השינויים העסקיים המהירים של מתחריהן.

חברות, שאין להן יכולת להשתנות בקצב ההולם את השינויים החיצוניים, מאבדות מחוזקן. החברות נדרשות לגמישות, לדינמיות ולמהירות תגובה גבוהה, עקב אילוצי השוק המשתנים.

מודיעין עסקי, מקצועי ואיכותי, המתוחזק בצורה שוטפת, הוא הפתרון הנכון למניעת איבוד ידע, המהווה אחד מן הנכסים החשובים ביותר לחברה. לא אחת קורה, שחברות חוסכות במשאבים שוליים ומזניחות נושאים מסוג זה, שמחיר הטעות בהם הוא גבוה במיוחד.

המטרות האסטרטגיות של מודיעין עסקי הן:

- להתריע על סכנות ועל איומים, ולאפשר להנהלה הבכירה של הארגון להחליט על תגובה ההולמת את המצב.
- להוות כלי עבודה למקבלי ההחלטות.
- למקם את הארגון כמה צעדים קדימה מן המקום, שהיריב חושב שהארגון נמצא בו.

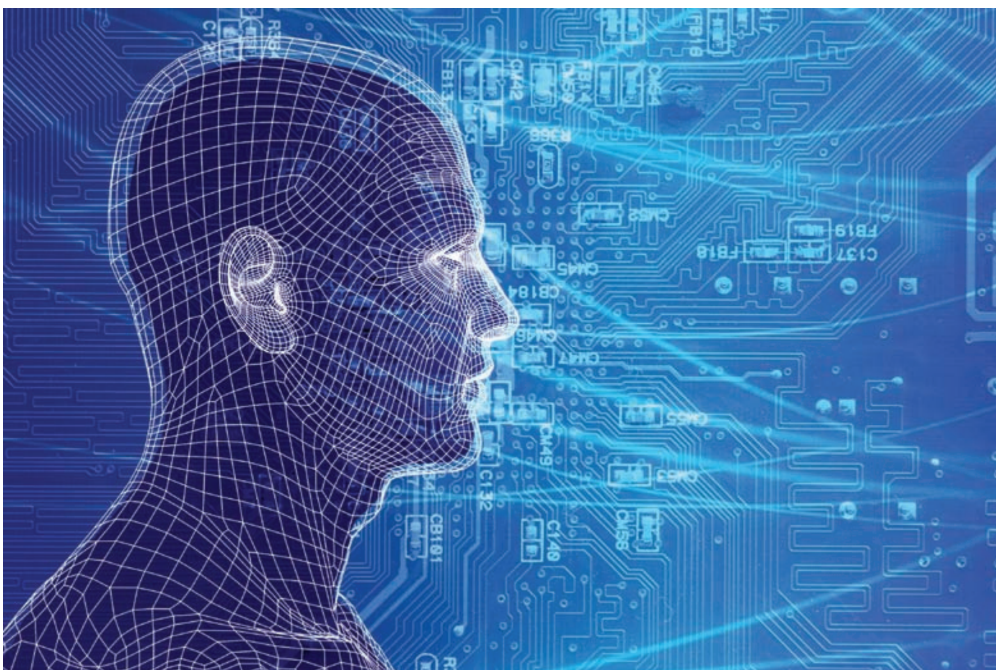
אם חברות יתייחסו למודיעין העסקי על-פי המטרות לעיל, הן ירוויחו בטווח הארוך. לעתים באמצעות התרעה מודיעינית נכונה, הן יוכלו למנוע נזק ולחסוך הון בהשקעות עתידיות מיותרות בזמן המידי.

מודיעין מבצעי ומודיעין עסקי מכילים הליך שיטתי של איסוף מידע על יריבים/מתחרים, על ניתוחו ועל הפצתו, תוך ניתוח המגמות בסביבה הרלוונטית. לכן יש לראות במודיעין העסקי חלק משמעותי מיכולותיו של הארגון, וחלק מן האסטרטגיה שלו.

לסיכום, מרבית האנשים אינם מבינים את מהותו האמיתית של המודיעין! הם מצפים לקבל תמונה של פאזל שלם עם מסגרת, אך בעולם המודיעין האמיתי אין כזו תמונה!

בעולם המודיעין לפאזל אין מסגרת. אין לך שליטה, לאן איסוף המידע יתפתח, איזה חלק בפאזל יגדל ומאיזה צד יוסרו חלקים שאינם רלוונטיים. לעתים קרובות נקודות הייחוס אינן קיימות, או שהן קשות להגדרה. המציאות והדינמיקה של העידן הנוכחי, שתיארתי בתחילת המאמר, רק מאתגרות יותר ויותר את אנשי המודיעין המקצועיים. ■

אביב הולין הוא מנכ"ל חברת Through Link Ltd, העוסקת בפיתוח עסקי בין ישראל להודו (מומחית לשוק ההודי) ובמתן שירותי רכש גומלין (OFFSET) לתעשיות הביטחוניות בישראל.



יחידה 3 – חקר אתר אינטרנט

כדי לקבל תמונת מצב מודיעינית עסקית-תחרותית מיטבית, יש לעקוב באופן שוטף אחר המתחרים שלכם. קיימת חשיבות רבה בגילוי המידע מוקדם ככל הניתן.

דוגמאות למידע מודיעיני שוטף, אשר יכול להיות בעל חשיבות רבה:
- המתחרה שוכר מבנה (משרד או מפעל) חדש
- המתחרה מעסיק עובד חדש, אשר נחשב מומחה בתחום
- פריטי מידע שיכולים להעיד על קושי כלכלי של המתחרה

הדרכים הנפוצות להשגת מידע אודות המתחרה:
- חיפוש באינטרנט בעזרת מנועי חיפוש.
- איתור מידע ממדריכים לחברות.
- איתור מידע ממקורות בלתי תלויים, כגון: הערכות אנליסטים או מחקרי שוק.
- איתור חדשות עסקיות ודעת קהל בקבוצות דיון, פורומים, בלוגים ועוד.
- בדיקת המצב המשפטי של המתחרה. לדוגמה: חיפוש תביעות משפטיות, מידע על זכויות יוצרים (פטנטים, סימנים, רישומים וכד').
- סקירת המידע המצוי באתר הבית של המתחרה.

יחידה זו עוסקת במידע המצוי באתר הבית של המתחרה.
אתר הבית של המתחרה מהווה את אחד ממקורות המידע העיקריים להבנה ראשונית ושוטפת של מהות ומצבו המשתנה של המתחרה.
למרות שהמידע שנמצא באתר גלוי ומוצג באופן סובייקטיבי על ידי המתחרה עצמו, ניתן להפיק ממנו תועלת רבה במספר רמות: הבנת האופן בו המתחרה רואה את עצמו, איתור הישגים בהם מתגאה המתחרה, זיהוי שינויים ומגמות ועוד.
כמו כן, מלבד מה שיש באתר, ניתן ללמוד רבות מזיהוי מה שאין באתר.
לדוגמה: חישבו מה ניתן ללמוד על אתר של מסעדה אשר אין בה התייחסות לנושא כשרות המזון?
בנוסף, מעקב אחר פעילות המתחרים בכלל ואתר האינטרנט של המתחרה בפרט מהווה מקור לרעיונות בנוגע לפעילות החברה ולדרך הצגת הפעילות.
פעמים רבות תרומת המודיעין העסקי-תחרותי תהיה גם בהמלצות לביצוע שינויים באתר החברה, על בסיס רעיונות שעלו מתוך בחינת אתרי האינטרנט של המתחרים.

על מנת לאתר את אתר האינטרנט של המתחרה ניתן להיעזר במדריכים, מנועי חיפוש, כתובת שהתפרסמה באמצעי התקשורת, כרטיס ביקור וכד'. לרוב חברות מעוניינות שאתר האינטרנט שלהן יהיה נגיש וקל לאיתור, אולם לעיתים הן אינן מצליחות בכך – בייחוד בקרב חברות קטנות.
היכולת למצוא את אתר האינטרנט של המתחרים (ולעיתים בכך אף לגלות את עצם קיומו של מתחרה שכלל לא ידענו עליו).

כשמבצעים חקר אתר אינטרנט, חשוב לחפש את פריטי המידע הבאים:

- הודעות לעיתונות.
- רקע על החברה והמנהלים.
- מפת האתר (site map) ואינדקס האתר
- חפשו 'היפר קישור' - הקליקו בכל מקום.
- חשבו ביצירתיות- איך המידע יכול לעזור לכם? על מה המידע מצביע?

בנוסף, יש לאתר מנוע חיפוש פנימי של האתר, במידה וקיים ולהיעזר בו בעת חיפוש באתר.
עם זאת, יש לזכור כי מנועי החיפוש הפנימיים של אתרי החברות הם לא תמיד ידידותיים ולא תמיד מדויקים (בעיקר מסיבות טכנולוגיות), לכן מומלץ להימנע מלהסתמך רק עליהם.

בדרך כלל אתר אינטרנט יכלול את המידע הבא:

- תיאור כללי ופירוט תחומי העיסוק.
- היסטוריה של הארגון.
- שמות אנשי מפתח (לדוגמה: איש יחסי ציבור, מזכירת מנכ"ל ועוד)
- פרטי התקשרות עם החברה.
- מוצרים, שירותים וטכנולוגיות בהן החברה עוסקת.
- פרטים על היקפי הפעילות – רשימת לקוחות, רשימת סניפים, תיאור פרויקטים וכד'.
- מידע 'חדשותי' שהחברה מציגה על עצמה - חיובי ושלילי
- מבנה ארגוני, מספר עובדים והצעות עבודה.
- בעלים ובעלי תפקידים עיקריים וגם חילופים בהנהלה.
- מידע פיננסי, מחזור עסקי, דו"חות שנתיים וכדומה.
- מידע על גורמים חיצוניים לחברה - מידע על לקוחות, ספקים, שיתופי פעולה עם חברות אחרות, משקיעים ועוד.
- זיהוי ערוצי שיווק של החברה.
  דוגמה: באתרים רבים ניתן למצוא את השאלה "איך שמעת עלינו?". בדרך המענה יהיה על ידי בחירה מרשימה שמוצגת - זאת בדרך כלל רשימת אפיקי השיווק של החברה.

בנוסף, כל דף אינטרנט כתוב באמצעות קוד מקור (HTML). ניתן להסתכל על קוד המקור (HTML) ולראות את המפתוח של האתר. זהו מקור מידע נוסף אפשרי לתפישת החברה את עצמה.

- כדי לראות את קוד המקור (HTML) יש להיכנס לדף אינטרנט וללחוץ על Ctrl + U .

דרך אוטומטית להתעדכן אודות שינויים בנושא מסוים, אם באתר אינטרנט המייצג את הנושא ואם בנוגע לנושא באופן כללי, היא באמצעות מעקב פאסיבי אחר שינויים אודות הנושא. באמצעות Google Alerts ניתן לקבל לתיבת הדוא"ל האישית עדכונים על שינויים באתר אשר נמצא תחת מעקב.
www.google.com/alerts.
כך ניתן לנהל רשומה עבור כל אחד מהאתרים אשר נמצאים תחת מעקב, אשר תכלול מידע פרסומי ושיווקי אודותיהם וכן מידע לגבי אסטרטגיית התמחור שלהם. עיון ברשומות לעתים קרובות, ישפר את ההבנה בנוגע לתדירות בה

החברה יוצאת בקמפיינים פרסומיים, מוזכרת בתקשורת נותנת חסויות, מציעה מבצעים שונים ועוד.

לעתים נדרשים אנשי מודיעין תחרותי להכין פרופיל על חברה המעניינת אחד ממקבלי ההחלטה.
חברה זו יכולה להיות מתחרה, לקוח, שותף פוטנציאלי ועוד. חשוב לברר לפני תחילת המחקר, מה טיב היחסים בינכם לבין החברה הנסקרת. כמו כן, יש לוודא עם מזמין הפרופיל, מהי מטרת הפרופיל ואלו שאלות אמור הפרופיל לכסות. חשוב שמזמין הפרופיל יענה על שאלות אלו על מנת שהפרופיל יתאים לציפיות. אם אין המזמין מסוגל להגדיר את מטרת הפרופיל, אין טעם לבצעו- הפרופיל יתויק ללא שימוש!
לאחר שמטרת הפרופיל ידועה, יש לקבוע אלו פרמטרים רצויים להיכלל בו.

אחד ממקורות המידע העיקריים יהיה **אתר האינטרנט של המתחרה**. המידע נמצא שם גלוי וחשוף, ויתכן שתהיה לכם תועלת ממנו.
אלו הם הדברים שראוי לשים לב אליהם באתר המתחרה, ולנהל רישום עליהם:

- ההיסטוריה של החברה – **"מי אנחנו"** – דף המתאר את החברה, את שנות קיום העסק ואת הצמיחה שלו. לעיתים מוספים גם רשימת לקוחות.
- **הנהלה**: מידע על המנהלים או חילופים בהנהלה.
- צוות **העובדים**: אתרים רבים מפרסמים את שמות העובדים שלהם. כדאי לכם להכיר את עובדי המתחרים בשמותיהם ובהגדרת תפקידיהם. אולי ביום מן הימים יבוא מי מהם לחפש אצלכם עבודה, אתם תוכלו לדעת בדיוק מה היה מסלול ההתקדמות שלו אצל המתחרה לאורך שנים.
- צרו קשר: מבנה ארגוני – טלפונים.
- **דרושים:** הצעות עבודה (לשים לב לשינויים).
- **קישורים:** לקוחות, שותפים, ספקים, מפיצים, ארגונים, איגודים, שיווק ופרסום.
- גילוי **ערוצי השיווק** של החברה: "*for more information*"
- שימו לב לרשימה הנפתחת תחת השאלה: "*how did you hear about us*" זאת בדרך כלל רשימת אפיקי השיווק של החברה.
- קטלוג **מוצרים**: מוצרים חדשים המוצרים באתר.
- **שאלות נפוצות** – דף דינאמי מידע על מוצרי החברה.
- שינוי בתצוגת מוצרים ישנים באתר. יתכן שהשינוי מעיד על הצלחה או כשלון במכירות מוצר.
- **חדשות** שונות מפרסם בעל האתר. פתחנו סניף חדש, הגדלנו את הסניף הקיים, הרחבנו את צוות העובדים, עברנו מרעננה להרצליה. כל אלה, יכולים להעיד על הצמיחה בענף בו אתם פועלים. אם כל המתחרים שלכם מכפילים את מספר הסניפים שלהם, ואתם מרגישים "רק" עליה של 20% במכירות, אולי העליה במכירות איננה גבוהה אצלכם כשם שהיא אצל המתחרים, אולי כדאי לבדוק שנית את אסטרטגיית השיווק.
- מיקום **הסניפים** – לבחון למה ממקמים את הסניפים במקומות אלו.
- **מבצעים** שונים ומשך המבצע. אם המתחרה שלכם הפעיל מבצע "מוצר שני חינם" והוריד אותו מהר מהאתר, ייתכן שהמבצע הזה הוגדר ככשלון ויתכן שמלאי המוצרים שלו אזל מהר מהצפוי, אתם בוודאי תדעו מהי האפשרות הנכונה. כדאי לעקוב אחר משך הפרסום של המבצעים כדי

להעריך את הצלחתם. מבצע שטוב למתחרה שלכם יכול להתאים גם לכם.

- **הודעות לעיתונות:** אתרים רבים מספקים אזור בו הם מציגים הודעות שנשלחו לעיתונות. זהו מקור מידע חושב, הגם סובייקטיבי אודות המתחרים.
- חתמו על **הניוזלטר** או רשימת תפוצה שמציע האתר, כך תהיו הראשונים לדעת על צאתו של מוצר חדש, או מבצע סוף שנה. לעיתים נדירות מקבלים הרשומים לרשימת התפוצה מידע שלא היו צריכים לקבל. כך למשל, כאשר התחיל מגזין "טבע הדברים" או *ADDWIZE* לשלוח ניוזלטר לקוראים שביקשו זאת. באחת הפעמים הראשונות למשלוח הניוזלטר, נשלחה לכל הרשומים הודעה שהכילה את כל כתובות הדואל שברשימת התפוצה (הכתובות נרשמו ב – *CC* ולא ב – *BCC*).



המרכז
האקדמי
לב

מודיעין עסקי תחרותי

רכז הקורס: אורי שטרנברג

יחידה 3 - חקר אתר אינטרנט

*חקר אתר אינטרנט

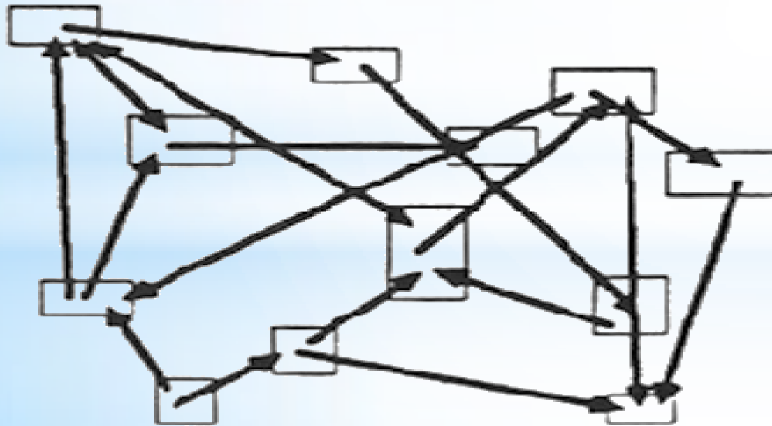
* האופן בו מאורגן אתר האינטרנט של החברה חושף מידע רב אודותיה.
* אתר האינטרנט גלוי ולרוב קל לאיתור.
* קיימת לגיטימציה באיסוף מידע מתוך אתר אינטרנט של חברה.
* יש להתייחס לאיכות ולסוג המידע הקיים (כמו גם המידע שאינו קיים) באתר האינטרנט.



* מיפוי הקשרים של הארגון

הבנת הקשרים של החברה יכול לסייע בהבנת המטרות והאסטרטגיה של החברה.

* הערכת הקשרים של החברה עם המתחרים יכול למנוע סכנות והפתעות.
  * קשרים ברמה של החברה.
  * קשרים אישיים או ברמה האישית של בעלי תפקידים בארגון.
  * קשרים רשמיים ולא רשמיים.
* ניתוח הקשרים.



מיפוי הקשרים של הארגון

- ניתוח קשרים אפשריים לדוגמה (הדוגמאות הן אפשריות, אך לא וודאיות):
  - שיתוף פעולה חדש בתחום הטכנולוגי מראה על שינוי במגמה של המוצר.
  - קשרים בין משקיעים (שונים), יועצים, או דירקטורים בחברה מעידים על התקשרויות בעתיד, העדפות עסקיות ואולי אף מיזוגים או השתלטות על חברות שותפות.
  - ניתן לבחון האם לחברה יש ספק משמעותי מיוחד.
  - האם החברה משתפת פעולה עם חברות שיווק חדשות, דבר המעיד על רצון להרחיב את השוק ולהיכנס לשוק אחר.

- תהליך יצירת הקשרים עם שותפים, יועצים, מיזוגים והשתלטות הוא ארוך ומצריך השקעה רבה במשא ומתן, לכן, בדרך כלל ניתן למצוא סימנים מקדימים לכך...
- אם לוקחים בחשבון את סך כל הקשרים של המתחרה, ניתן לקבל תמונה מלאה יותר לגבי החוזקות, החולשות, ההזדמנויות והאיומים (ניתוח SWOT).

קישורים חיצוניים

* קישורים אל האתר - ממנועי חיפוש, מאינדקס אובייקטיבי, מאתר כללי בתחום, מאתרים מקצועיים, משותפים אסטרטגיים ועוד.
* קישורים מהאתר - יש להבין מהו סוג הקשר או שיתוף הפעולה בין המתחרה לאתרים אחרים ולשקול שיתוף פעולה דומה או משופר. ההיגיון הבסיסי מאחורי פעולה זו הוא: אם אתה המתחרה של המתחרה שלי (או שותפו של המתחרה שלי) אתה משפיע (או משפיע פוטנציאלי) עלי.
* פעילות של החברה בפורומים, קבוצות דיון ורשתות חברתיות - מלמד פעמים רבות על תפישת החברה את לקוחותיה.



איתור קישורים חיצוניים

* כדי לאתר קישורים חיצוניים אל אתר אינטרנט וממנו ניתן לעשות שימוש באפשרות לחיפוש בתוך אתר שמציע מנוע החיפוש גוגל.
  * יש לבצע חיפוש בגוגל למילה :info ולאחריה כתובת אתר האינטרנט.
  * בתוצאות יופיעו רשימות של דפים באינטרנט:
    * המקשרים אל האתר המדובר (דפים המפנים אל האתר הנבדק)
    * המקושרים מהאתר המדובר (דפים אליהם יש הפנייה מהאתר הנבדק)
* דרך אחרת לאתר קישורים חיצוניים מתוך אתר האינטרנט היא על ידי ביצוע חיפוש בקוד המקור (HTML) של דף אינטרנט מסוים.

* דוגמה לאיתור קישורים חיצוניים

https://www.google.co.il/ | info:tnuva.co.il - חיפוש ב-...

Google+ חיפוש תמונות מפות YouTube חדשות Gmail Drive עוד ▾ היכנס

Google | info:tnuva.co.il

אינטרנט | תמונות | מפות | עוד ▾ | כלי חיפוש

תוצאה 1 (0.06 שניות)

תנובה - לגדול בבית ישראלי | תנובה

https://www.tnuva.co.il/

אצלנו בתנובה תוכלו למצוא את כל המוצרים האהובים שגדלתם עליהם. הכנסו עוד עכשיו לאתר למתכונים, מידע על המוצרים שלנו, טיפים לתזונה נכונה לילדים ולמבוגרים ועוד.

Google יכולה להראות לך את המידע הבא אותו כתובת אתר זו:

- הצג עותק שמור של Google של tnuva.co.il
- מצא דפים באינטרנט הדומים ל-tnuva.co.il
- מצא דפים באינטרנט המקשרים אלtnuva.co.il
- מצא דפי אינטרנט מהאתרtnuva.co.il
- מצא דפים באינטרנט הכוללים את הביטוי"tnuva.co.il"

יחידה 4 – חיפוש מידע ברשת האינטרנט

בסקר שנערך בשנת 2000 וכלל 33,000 גולשים אשר עשו שימוש ב–13 מנועי חיפוש שונים נמצא:

- 28.6% השתמשו במילת מפתח אחת בלבד.
- 45% השתמשו ביותר ממילת מפתח אחת.

מנתונים שפרסמה חברת גוגל בשנת 2004 ובשנת 2008 עולה כי:

- 30% השתמשו במילת מפתח אחת בלבד.
- 50% השתמשו ביותר ממילת מפתח אחת.

מסקנה: רוב האנשים עושים חיפוש לא מיטבי ברשת.

תהליכי איסוף מידע:
1. מיפוי קהל היעד של מודיעין עסקי תחרותי.
2. ניתוח צרכי המידע של מקבלי ההחלטות.
3. ניתוח פערי הידע של מקבלי ההחלטות.
4. תכנון איסוף המידע
5. הגדרת סוגי המידע.
6. הגדרת כיווני איסוף מידע נדרשים.
7. הגדרת מקורות מידע.

האינטרנט הוא מאגר מידע גדול ו"מבולגן" ביותר. ככל שגולשים בו מגלים עד כמה הוא גדול ועד כמה קשה למצוא בו מידע מדויק. לפיכך, החיפוש באינטרנט דומה למשחק בילוש. לכן, יש לשאול את השאלות הנכונות כדי לקבל תשובות מועילות. אם שואלים שאלות מעורפלות, מקבלים, במרבית המקרים, תשובות חסרות ערך.

כדי לשפר את החיפוש באמצעות מנועי החיפוש, יש לשאול את עצמך שאלות לגבי הדבר אותו אתה מחפש (מה? כמה? למה?...). רק לאחר שברורה מטרת החיפוש יש להתחיל בחיפוש עצמו.
כמו כן, יש להגדיר לעצמך את כמות המידע אותו צריך למצוא, מכיוון שכמות המידע המצויה באינטרנט היא אינסופית. אחד מהקשיים הגדולים הוא בסינון המידע, כך שיוותר המידע הרלוונטי ביותר בלבד, מבלי להחסיר מידע חיוני מחד ומבלי להשאיר מידע נוסף שיסיח את הדעת מאידך.

- דוגמאות לשאלות שיכולות לסייע בחיפוש: **מה** אני מחפש? (מידע שיווקי, אנשי מפתח, מוצרים...) , את **מי** אני מחפש? (החברה, המתחרים, השוק...) ועוד.

- דוגמאות לסוגי מידע שניתן לחפש: מידע כללי, מחקרים אקדמיים (ספרים או מאמרים מכתבי עת), מחקרים מקצועיים, מידע מסחרי, מחקרי שוק (היבטים כלכליים - מגמות שוק, גודל שוק וכו'), פטנטים, תקנים, סטטיסטיקה...
- דוגמאות לגבולות החיפוש: שפה (אתה קורא סינית?), תאריך (חומר עדכני ולא מלפני 10 שנים) וכדומה.

הגדרות אלו מצמצמות את החיפוש ויש להתייחס אליהן בכל כלי חיפוש. התעלמות מהגדרות אלו או ניסיון 'לתפוס את הכול', יביאו לרוב לעודף מידע, אשר חוסר המיקוד שבו, לצד חוסר הרלוונטיות של רובו יקשו על הפקת תועלת מהמידע.

בנוסף, יש לבצע חשיבה בנוגע למקורות המידע המתאימים לסוג המידע אותו אני מעוניין להשיג. התאמת מקורות המידע תקל על החיפוש ותחסוך זמן ומשאבים רבים.

- דוגמאות למקורות מידע: רשת האינטרנט או מאגרי מידע מסחריים, אתרי חדשות, מאגרי מידע לאיתור כתבי עת, מחקרי שוק, אתרים עסקיים, אתרים של משרדי ממשלה, אתרים של ארגונים, קבוצות דיון, בלוגים, רשתות חברתיות ועוד.

יש לערוך רשימת מונחים בהם מקובל לכתוב במקורות בהם נערך מחפש, כדי לוודא שהתוצאות יהיו רלוונטיות. הדבר דורש 'תרגום' של הנושא או השאלה למונחים מקצועיים או אקדמיים מתאימים, מה שדורש מיומנות מקצועית ושפתית.

לאחר ביצוע ההגדרות השונות, ניתן להתחיל בביצוע החיפוש. כאמור, חיפוש מיטבי במנועי חיפוש ייעשה על ידי שימוש במספר מילות חיפוש, כדי שהחיפוש יניב תוצאות מדויקות ורלוונטיות ככל הניתן. עם זאת, לעיתים יש צורך בצמצום או הרחבה של השאלה או הנושא שאנו מחפשים. יש לזכור כי אנשים, ארגונים, שווקים, מדינות ועוד הם שונים זה מזה ונוטים להתבטא באופן שונה זה מזה, גם בנושאים שנראים לכאורה אחידים. כדי לשפר את התוצאות יש להקפיד על מספר עקרונות:

  - מונחים המתאימים לכותב התוכן (רופא מתבטא באופן שונה מחולה או בן משפחה).
  - בדיקה חוזרת באמצעות מילים חלופיות (לעיתים ארגון מסוים נוהג לעשות שימוש במונח מסוים, בעוד ארגונים אחרים בוחרים במונח חלופי, בעל משמעות זהה).

- הוספת או הורדת מילים וביטויים (יש לבדוק אם קיים ביטוי שנדרש כדי לדייק את התוצאות או שהימצאותו דווקא מפריעה לכך).

החיפוש הראשון כולל ביצוע של השלבים הבאים:

- הכנת רשימת מונחים וביטויים מתאימים.
- חיפוש של דברים מוגדרים. בבחירת המילים יש להשתמש בשמות עצם כמילות מפתח. מנועי החיפוש מתעלמים מפעלים וממילות חיבור.
- שימוש במנוע חיפוש כדי לאתר מונחים נוספים.
- שימוש במילים רלוונטיות, כולל מילים נדירות ומילים נפוצות ובביטויים (בביטוי יש להקפיד על סדר המילים המדויק. אם הוא לא ידוע – ניתן לאתר את הביטוי על ידי חיפוש נפרד).
- הימנעות משימוש במילים או ביטויים מסוימים, אשר פוגעים בחיפוש.
- חשיבה על סדר המילים בחיפוש – 2 מילים רצופות ייבדקו גם כביטוי או צרף (לדוגמה: בית ספר ייבדק כ'בית', 'ספר' ו'בית ספר'), המילים הקודמות יותר ייתפשו כחשובות יותר.
- שימוש באותיות גדולות לציון שם (לדוגמה: Turkey או turkey – עם אות גדולה בתחילה – המדינה. בלי אות גדולה בתחילה – תרנגול הודו).

סוג חיפוש נוסף, אשר מומלץ ביותר למהלך איסוף המידע הינה חיפוש בוליאני. בטכניקה זו מצליבים בין מונחים, על מנת לדלות את המידע הרלוונטי ביותר. ניתן להרחיב את החיפוש או לצמצמו בעזרת האופרטורים הבוליאניים:

- AND – משתמשים באופרטור AND כדי להבטיח ששני המונחים יימצאו בדפים המאוחזרים. פעולה זו מצמצמת את כמות הדליה.
- OR - משתמשים באופרטור OR כדי לקבל דפים המתאימים או למונח הראשון או למונח השני. משתמשים בפעולה זו כאשר המונחים הם אקוויוולנטיים (נרדפים). חיפוש זה <u>מרחיב</u> את כמות הדליה. (לדוגמה: חשבונאות או כספים).
- NOT - משתמשים באופרטור NOT כדי שבאחזור רק אחד מהמונחים יופיע בדף ואילו המונח השני לא יהיה קיים בדף. זו פעולת חיסור והיא מצמצמת את כמות הדליה. פעולה זו תורמת לדיוק באחזור המידע. (לדוגמה: שיווק ולא 'מכירות').
- סימן שאלה ' ? ' – מאפשר לבצע הרחבה לשונית. (לדוגמה: wom?n - women OR woman)
כוכבית – הסימן ' * ' – מבצע קיטום - מחליף 0 או יותר אותיות במילה. מנגנון הקיטום מוצא את כל הסיומות או הסופים האפשריים של המילה או רצף אותיות. שימוש בקיטום אפשרי גם לחיפוש צורת יחיד או רבים של שם עצם כלשהו. קיטום והכללה יכולים לסייע באחזור מידע , כאשר

לא ידוע האיות המדויק של מילה או שם, אם מדובר ברבים או יחיד, או לשם קיצור מילים ארוכות.
לדוגמה: *technolog = ...Technological, technologically, technologies
לדוגמה: ביולוג* = ביולוג , ביולוגי, ביולוגיה...

מנוע החיפוש של גוגל מאפשר לבצע חיפוש בוליאני באופן אוטומטי, על ידי שימוש באפשרות ל'חיפוש מתקדם'. הכירו את הכלי:

https://www.google.co.il/advanced_search

* לשימת לבכם, בחלק ממנועי החיפוש קיימים קיצורים החוסכים את הצורך לכתוב את האופרטורים השונים.
לדוגמה: במקום לכתוב שיווק ולא מכירות, ניתן יהיה לכתוב שיווק –מכירות.

דרך החיפוש הנכונה סובבת סביב שאילתת החיפוש.

- שלב ראשון - הבנת נושא החיפוש והגדרת קונספט החיפוש CONCEPTS . יש לנתח בפירוט רב ככל הניתן אילו מילים מתארות את הנושא, או הרעיון אותו מחפשים בדיוק הרב ביותר – המשמעות: עלינו לדעת מה אנו מחפשים.
- שלב שני - תהליך בניית השאילתה והרצת השאילתה.
- שלב שלישי – בדיקת תוצאות וסינון.

<u>בניית מונחי השאילתה:</u>

א. הגדרת המוצר / שירות אותו רוצים לאתר.
לדוגמה: Exhibition , Buyer's guide , Catalog , Directory ...

ב. הגדרת הצרכים.
לדוגמה: יצרן או מפיץ,
manufacturer/ producer / distributors/ trader
supplier / supplies / exporter / importer

ג. יש לערוך רשימה של מילים כלליות או ספציפיות יותר מהמושגים במשפט מסוים.

ד. יש לבצע בדיקת מילים נרדפות (car, auto, automobile, vehicle, transportation).
כמו כן, יש לבדוק האם יש מילים שצריך להוסיף או להוריד מהשאילתה.

ה. יש להרכיב את מחרוזת החיפוש. בחירת מילות המפתח יחד עם סדרת הפקודות והאופרטורים שבין המילים, משלבים פעולה ליצירת השאילתה.
בחיפוש באינטרנט יש לחפש **דברים מוגדרים**. בבחירת המילים יש להשתמש במילות עצם כמילות מפתח. מנועי החיפוש מתעלמים מפעלים וממילות חיבור.
משתמשים באותיות רישיות בשעת הצורך (כאשר מדובר בשמות, מקומות– Bush שם משפחה של נשיאי ארה"ב ה-41 וה-43 ובמשמעות שיח – חורש bush).
יש לשים את המילים החשובות בתחילת השאילתה. המילה הראשונה זוכה לתשומת לב רבה יותר.

ו. יש להחליט באם להגביל את החיפוש לשדות מוגבלים. Meta words מאפשרות להגביל את החיפוש לחלקים מסוימים במסמך, לדוגמא: לכותרת הדף, לטקסט עצמו או לשדה דומיין (title:information , text:database , URL:com).

ז. מומלץ לשקול בחיוב לעשות שימוש בטופס חיפוש מתקדם (Advance search). טופס זה מאפשר להגביל את החיפוש לשפות, לכתובות של אתרים מסוימים, לסוגי קבצים ועוד אפשרויות התלויים במורכבות החיפוש של מנוע החיפוש.

טיפים ביצירת שאילתה לחיפוש:

1. נסו לנתח כיצד אנשים שאספו את המידע יצרו את האתר האינטרנט או העלו את המידע לרשת האינטרנט.
2. חיפוש רחב בתחום הנושא – חיפוש כללי אודות הנושא בכדי להכיר מה קיים בתחום (שימוש במילה כללית). רצוי להשתמש במילים מדויקות, אך כאלו שאינן מגבילות יותר מדי. כאשר משתמשים במילים כלליות, יש לבחור מילה ברורה, בכדי לא לקבל אין ספור תשובות שהקשר שלהן למידע שמחפשים קטן.
3. איתור המונחים המקובלים בתחום (הטרמינולוגיה הנכונה).
4. תכנון קונספט חיפוש.

לאחר החיפוש הראשוני, יש לבצע מיקוד לחיפוש. התבוננו בתוצאות שקבלתם בשאילתת החיפוש הראשונה. חשבו על התוצאות המתאימות ועל אלה שאינן מתאימות ומדוע הן מופיעות בתוצאות החיפוש. עתה הכניסו שאילתה חדשה (המבוססת, אולי על תוצאות החיפוש) שבה יופיעו מילות מפתח נוספות או שונות.

יחידה 5 – כתיבת פרופיל מודיעין עסקי לחברה

החלקים הנכללים בפרופיל מודיעין עסקי לחברה:

החלק הראשון כולל סקירה מתומצתת ועניינית של המידע הנוגע לחברה.
סקירה זו צריכה להתבסס על המידע אשר נאסף אודות החברה באמצעות מגוון מקורות מידע, תוך הקפדה על מתן עדיפות למקורות מידע מהימנים, עדכניים ורלוונטיים.

הסקירה המתומצתת כוללת לרוב התייחסות לנושאים הבאים:
* יכול בהחלט וסקירה תכלול נושאים נוספים או לא תכלול חלק מנושאים אלו.

שם החברה, שנת ייסודה, סוגה (ציבורית או פרטית) ותחום פעילותה.
פרטי התקשרות עם החברה (טלפון, כתובת, פקס, דוא"ל...)
מנהלי החברה – שמות, תפקידים וביוגרפיות קצרות
תיאור החברה (פיתוח, ייצור, מגוון שירותים, סוגי מוצרים...)
מחזור המכירות של החברה בשנים האחרונות וצפי לעתיד
מבנה ארגוני של החברה (מספר מועסקים, חברות בת, קשרים אל חברות אחרות...)
ניתוח אתר האינטרנט של החברה
ניתוח קישורים אל אתר האינטרנט של החברה
ניתוח קישורים מאתר האינטרנט של החברה
סקירת התחרות של החברה – החברות העיקריות בענף, חברות מקבילות וכד'
שמות של לקוחות עיקריים
שמות של ספקים עיקריים
שמות של מפיצים עיקריים
שמות של יועצים עיקריים (פרסום, משפטיים, ארגוניים...)
ניתוח שירותים נוספים הנרכשים במיקור חוץ (outsourcing)
מערכות מידע בהם החברה עושה שימוש (ERP, CRM...)
מעורבות משפטית (תביעות, סכסוכים... בעבר ובהווה)
אירועים חדשותיים הקשורים בחברה וידיעות שהתפרסמו בעיתונות אודותיה

אירועים חשובים בחברה
אזכורים של החברה בקבוצות דיון
אזכורים של החברה בבלוגים
פרסום על ידי החברה (טלוויזיה, עיתונות ארצית או מקומית, כתבי עת, שלטי חוצות...)
פעילות החברה בכנסים ובתערוכות
מה אומרת החברה על עצמה?
מה אומרים 'אחרים' על החברה?
מידע נוסף על החברה אשר יכול לסייע למזמין הדו"ח
הערכת המידע (כמות, זמינות, אמינות, דיוק...)
הערות נוספות אודות המידע

החלק השני בפרופיל המודיעין העסקי של החברה הוא חלק הניתוח. מטרות של חלק זה הינה להציג המלצות אשר גובשו בהתבסס על המידע שנאסף והוצג בסקירה. המלצות איכותיות יתבססו על סינרגיה בין מספר פרטי מידע אשר נאספו ממקורות מידע שונים.



מודיעין עסקי תחרותי

רכז הקורס: אורי שטרנברג

יחידה 6 - היבטים אתיים ומשפטיים בפעילות המודיעין העסקי

לפני התחלת איסוף המידע...

* יש לזכור כי החוק בכל מדינה שונה, כמו גם אמות המידע האתיות, כך שפעולות מסוימות עלולות להזיק לארגון. לכן יש לוודא אותן היטב לפני תחילת תהליך האיסוף. יש לזכור כי פעילות איסוף מידע היא דבר בלתי הפיך, גם במידה ובפועל היא חסרת תועלת.
* שאלות שיש לשאול:
  * מה חוקי במדינה בה פועל הארגון?
  * מה חוקי במדינת היעד של פעילות המודיעין?
  * מה חוקי במדינות עמן פועל הארגון?
  * כיצד ישפיעו תוצאות איסוף המידע בכל מדינה?



סוד מסחרי

"סוד מסחרי", "סוד" - מידע עסקי, מכל סוג, שאינו נחלת הרבים ושאינו ניתן לגילוי כדין בנקל על ידי אחרים, אשר סודיותו מקנה לבעליו יתרון עסקי על פני מתחריו, ובלבד שבעליו נוקט אמצעים סבירים לשמור על סודיותו; "שימוש" - לרבות על ידי העברה לאחר.

*"בעלים" - מי שסוד מסחרי נמצא בשליטתו כדין.

* גזל סוד מסחרי

(א) לא יגזול אדם סוד מסחרי של אחר.

(ב) גזל סוד מסחרי הוא אחד מאלה:

(1) נטילת סוד מסחרי ללא הסכמת בעליו באמצעים פסולים, או שימוש בסוד על ידי הנוטל; לעניין זה אין נפקא מינה אם הסוד ניטל מבעליו או מאדם אחר אשר הסוד המסחרי נמצא בידיעתו.

(2) שימוש בסוד מסחרי ללא הסכמת בעליו כאשר השימוש הוא בניגוד לחיוב חוזי או לחובת אמון המוטלים על המשתמש כלפי בעל הסוד;

(3) קבלת סוד מסחרי או שימוש בו ללא הסכמת בעליו, כאשר המקבל או המשתמש יודע או שהדבר גלוי על פניו, בעת הקבלה או השימוש, כי הסוד הועבר אליו באופן האסור על פי פסקאות (1) או (2) או כי הסוד הועבר אל אדם אחר כלשהו באופן אסור כאמור לפני שהגיע אליו.

(ג) גילוי סוד מסחרי באמצעות הנדסה חוזרת, לא ייחשב, כשלעצמו, אמצעי פסול כאמור בסעיף קטן (ב)(1); לעניין סעיף קטן זה "הנדסה חוזרת" - פירוק או ניתוח של מוצר או של תהליך במטרה לפענח סוד מסחרי, בהילוך חוזר.

חוק הגנת הפרטיות

"לא יפגע אדם בפרטיותו של זולתו ללא הסכמתו"

פגיעה בפרטיות היא אחת מאלה:

* בילוש או התחקות אחרי אדם, העלולים להטרידו, או הטרדה אחרת.
* האזנה האסורה על פי חוק.
* צילום אדם כשהוא ברשות היחיד.
* פרסום תצלומו של אדם ברבים בנסיבות שבהן עלול הפרסום להשפילו או לבזותו.
* העתקת תוכן של מכתב או כתב אחר שלא נועד לפרסום, או שימוש בתכנו, בלי רשות מאת הנמען או הכותב, והכל אם אין הכתב בעל ערך היסטורי ולא עברו 15 שנים ממועד כתיבתו.

*המשך חוק הגנת הפרטיות

מקרים נוספים שהינם פגיעה בפרטיות:

* שימוש בשם אדם, בכינויו, בתמונתו או בקולו, לשם ריווח.
* הפרה של חובת סודיות שנקבעה בדין לגבי ענייניו הפרטיים של אדם.
* הפרה של חובת סודיות לגבי ענייניו הפרטיים של אדם, שנקבעה בהסכם מפורש או משתמע.
* שימוש בידיעה על ענייניו הפרטיים של אדם או מסירתה לאחר, שלא למטרה שלשמה נמסרה.
* פרסומו או מסירתו של דבר שהושג בדרך פגיעה בפרטיות לפי פסקאות1 עד 7 או 9.
* פרסומו של עניין הנוגע לצנעת חייו האישיים של אדם, או למצב בריאותו, או להתנהגותו ברשות יחיד.



* מודיעין עסקי תחרותי

רכז הקורס: אורי שטרנברג

יחידה 6 - היבטים אתיים ומשפטיים בפעילות המודיעין העסקי

*לפני התחלת איסוף המידע...

* יש לזכור כי החוק בכל מדינה שונה, כמו גם אמות המידע האתיות, כך שפעולות מסוימות עלולות להזיק לארגון. לכן יש לוודא אותן היטב לפני תחילת תהליך האיסוף. יש לזכור כי פעילות איסוף מידע היא דבר בלתי הפיך, גם במידה ובפועל היא חסרת תועלת.
* שאלות שיש לשאול:
  * מה חוקי במדינה בה פועל הארגון?
  * מה חוקי במדינת היעד של פעילות המודיעין?
  * מה חוקי במדינות עמן פועל הארגון?
  * כיצד ישפיעו תוצאות איסוף המידע בכל מדינה?



* סוד מסחרי

"סוד מסחרי", "סוד" - מידע עסקי, מכל סוג, שאינו נחלת הרבים ושאינו ניתן לגילוי כדין בנקל על ידי אחרים, אשר סודיותו מקנה לבעליו יתרון עסקי על פני מתחריו, ובלבד שבעליו נוקט אמצעים סבירים לשמור על סודיותו; "שימוש" - לרבות על ידי העברה לאחר.

*"בעלים" - מי שסוד מסחרי נמצא בשליטתו כדין.

* גזל סוד מסחרי

(א) לא יגזול אדם סוד מסחרי של אחר.

(ב) גזל סוד מסחרי הוא אחד מאלה:

(1) נטילת סוד מסחרי ללא הסכמת בעליו באמצעים פסולים, או שימוש בסוד על ידי הנוטל; לעניין זה אין נפקא מינה אם הסוד ניטל מבעליו או מאדם אחר אשר הסוד המסחרי נמצא בידיעתו.

(2) שימוש בסוד מסחרי ללא הסכמת בעליו כאשר השימוש הוא בניגוד לחיוב חוזי או לחובת אמון המוטלים על המשתמש כלפי בעל הסוד;

(3) קבלת סוד מסחרי או שימוש בו ללא הסכמת בעליו, כאשר המקבל או המשתמש יודע או שהדבר גלוי על פניו, בעת הקבלה או השימוש, כי הסוד הועבר אליו באופן האסור על פי פסקאות (1) או (2) או כי הסוד הועבר אל אדם אחר כלשהו באופן אסור כאמור לפני שהגיע אליו.

(ג) גילוי סוד מסחרי באמצעות הנדסה חוזרת, לא ייחשב, כשלעצמו, אמצעי פסול כאמור בסעיף קטן (ב)(1); לעניין סעיף קטן זה "הנדסה חוזרת" - פירוק או ניתוח של מוצר או של תהליך במטרה לפענח סוד מסחרי, בהילוך חוזר.

חוק הגנת הפרטיות

"לא יפגע אדם בפרטיותו של זולתו ללא הסכמתו"

פגיעה בפרטיות היא אחת מאלה:

* בילוש או התחקות אחרי אדם, העלולים להטרידו, או הטרדה אחרת.
* האזנה האסורה על פי חוק.
* צילום אדם כשהוא ברשות היחיד.
* פרסום תצלומו של אדם ברבים בנסיבות שבהן עלול הפרסום להשפילו או לבזותו.
* העתקת תוכן של מכתב או כתב אחר שלא נועד לפרסום, או שימוש בתכנו, בלי רשות מאת הנמען או הכותב, והכל אם אין הכתב בעל ערך היסטורי ולא עברו 15 שנים ממועד כתיבתו.

המשך חוק הגנת הפרטיות

מקרים נוספים שהינם פגיעה בפרטיות:

* שימוש בשם אדם, בכינויו, בתמונתו או בקולו, לשם ריווח.
* הפרה של חובת סודיות שנקבעה בדין לגבי ענייניו הפרטיים של אדם.
* הפרה של חובת סודיות לגבי ענייניו הפרטיים של אדם, שנקבעה בהסכם מפורש או משתמע.
* שימוש בידיעה על ענייניו הפרטיים של אדם או מסירתה לאחר, שלא למטרה שלשמה נמסרה.
* פרסומו או מסירתו של דבר שהושג בדרך פגיעה בפרטיות לפי פסקאות1 עד 7 או 9.
* פרסומו של עניין הנוגע לצנעת חייו האישיים של אדם, או למצב בריאותו, או להתנהגותו ברשות יחיד.



המרכז
האקדמי
לב

* מודיעין עסקי תחרותי

רכז הקורס: אורי שטרנברג

יחידה 7 - סיכום הקורס והכנה למבחן

* על התאמה לתרבות...

איש מכירות של חברת משקאות קלים, חוזר מאוכזב מישראל לביתו בארה"ב, לאחר שהוצב בה לרגל עבודתו.

חברו שואל אותו, "למה לא הצלחת לשווק את המוצר לקהל הישראלי?"

איש המכירות הסביר " כשהוצבתי שם, הייתי בטוח שאני הולך למכור המון. אך הייתה לי בעיה. לא ידעתי איך לדבר עברית, אז תכננתי להעביר את המסר באמצעות שלושה פוסטרים":

* הפוסטר הראשון: בחור שוכב באמצע מדבר לוהט, מותש לחלוטין.
* הפוסטר השני: הבחור שותה את המשקה הקל שלנו.
* הפוסטר השלישי: הבחור שלנו עכשיו רענן לחלוטין.

הפוסטרים האלה נפרשו בכל הארץ.

"נהדר! זה היה צריך לעבוד!" אמר החבר.

"ברור שזה צריך היה לעבוד!" אמר איש המכירות....

יש לעבור לשקופית הבאה!

*על התאמה לתרבות...

"רק שאף אחד לא אמר לי שהם קוראים מימין לשמאל!!"

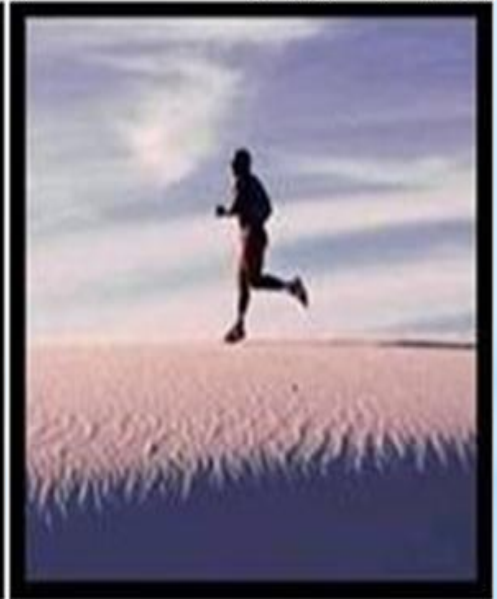
1



2



3



מבנה המבחן

* פרק א' - שאלות ידע והבנה של נושאי הקורס השונים (30 נקודות).
פרק זה כולל שאלות מכלל חומרי הלימוד של כל יחידות הלימוד, בדומה של לשאלות של תרגילי 3 ביחידות השונות.
  * 10 שאלות רב ברירה (10 שאלות * 2 נק' = 20 נק')
  * 5 שאלות נכון / לא נכון (5 שאלות * 2 נק' = 10 נק')
* פרק ב' - שאלות יישום אודות חברה (70 נקודות).
פרק זה כולל שאלות המיישמות את חומר הלימוד של יחידות הלימוד השונות לגבי חברה שתוצג בתחילת המבחן.
שאלות פרק זה דומות בחלקן לשאלות תרגילי 1-2 ביחידות השונות.
  * 6 שאלות רב ברירה (6 שאלות * 5 נק' = 30 נק')
  * 6 שאלות נכון / לא נכון (6 שאלות * 5 נק' = 30נק')
  * שאלה פתוחה (היקף התשובה: עד 120 מילים) (10 נק')

חומר עזר במבחן

* לשימת לבכם, במבחן כל חומר אסור לשימוש (לרבות דפים, זיכרון נייד או גלישה באתרי אינטרנט).
לטופס המבחן מצורפת רשימת האתרים המורשים לשימוש. רשימה זו הינה קבועה ומתווספים אליה כתובות אתרים מסוימים הקשורים לחברה בה עוסקות שאלות פרק ב'.
להלן רשימת האתרים הקבועה:

https://www.google.co.il
http://www.ynet.co.il
http://www.nrg.co.il
http://www.calcalist.co.il
http://www.themarker.com
http://www.bizportal.co.il
http://www.globes.co.il
http://www.israelhayom.co.il
https://www.bdi.co.il
http://dunsguide.dundb.co.il
http://www.who.is
https://archive.org

בהצלחה!

TheMarker

עמוק מתחת לרדאר: החברה הישראלית שגייסה 100 מיליון דולר ולא הכרתם

Voyager Labs פיתחה מנוע חיפוש חכם שמסוגל להשיב על שאלות באמצעות ניתוחים מורכבים של כל המידע הזמין ברשת ■ בין המשקיעים: רונלד כהן, חברת אורקל והוריזון ונצ'רס

20:33 01.11.2016 מאת: אלירן רובין, רותי לוי

סטארט-אפים צעירים נוטים לנצל את סבב הגיוס הראשון כדי לקבל חשיפה תקשורתית ולגייס עובדים חדשים. חברת וויאג'ר לאבס (Voyager Labs) עובדת כבר ארבע שנים מתחת לראדר (stealth mode) וגייסה סכום משמעותי של 100 מיליון דולר בשלושה סבבי גיוס מבלי להיחשף לציבור. בשנה האחרונה היא שילשה את מצבת כוח האדם שלה ומעסיקה כעת 100 עובדים, מרביתם במרכז הפיתוח בהוד השרון.

וויאג'ר לאבס פיתחה מנוע חיפוש חכם עבור המגז העסקי שמסוגל, לטענתה, להשיב על שאלות באמצעות ניתוחים מורכבים על בסיס מגוון המידע הזמין ברשת ובמאגרי הלקוחות – תמונות, וידיאו, וטקסטים בשפות שונות. המשקיעים הראשונים בה היו איש העסקים הבריטי, סר רונלד כהן (מייסד קרן אייפקס), והיזם לויד דורפמן, מייסד ספקית פתרונות המט"ח Travelex.

את סבב הגיוס השני הובילה ענקית המחשוב אורקל ואת הסבב השלישי הובילה הוריזון ונצ'רס. החברה לא שיתפה פרטים פיננסיים לגבי השווי שלה בגיוס ולגבי הכנסותיה. מלבד פעילות המחקר והפיתוח בישראל, לחברה יש משרדים בניו יורק, בוושינגטון ובלונדון.

"יצרנו כלי לניהול סיכונים ומשברים, לייעוץ עסקי ולקבלת החלטות בזמן אמת", מספר המנכ"ל והמייסד אבי קורנבלום, בעל ניסיון של 20 שנה בענף המודיעין. "אם תשאלו את המנוע שלנו מה מטריד את הבוחרים בניו יורק בקשר להילארי קלינטון, או מהי דעת הקהל בנוגע לפרשת האי-מיילים - הוא ייתן לכם את ששת הנארטיבים המרכזיים", ציין.

"התשובה ניתנת בתוך שניות. אם אתם מנהלי שיווק של חברה ששוקלת שיתוף פעולה עם חברת נעליים, תוכלו לשאול את המנוע שלנו איזה מותג קהל היעד שלכם מעדיף", הוסיף.

לדברי קורנבלום "אנחנו עובדים על מידע לא מובנה, אם כי נושם ומתעדכן. התשובות של המערכת עשויות גם להשתנות בתוך רבע שעה, אם תהיה תשובה עדכנית יותר ברשת. הפלטפורמה שלנו סורקת כל מידע שניתן לדמיין", אמר קורנבלום.

לטענת החברה, יש לה לקוחות משלמים מזה שנה - ביניהם חברות הייעוץ מהגדולות בארה"ב וחברות קמעונאיות גדולות - אולם היא אינה מוכנה לחשוף את שמותיהם.

לדבריה, העלויות לרישיון שנתי מתחילות בכמה מאות אלפי דולרים, והיא בוחנת כעת כמה מודלים עסקיים לסקטורים שונים, כמו תשלום לפי רישיון, לפי תוצאות והיקף החיפוש ועוד.